

# Die Können-Wollen-Matrix

## Ein fortgeschrittenes Werkzeug zur Entwicklung von Mitarbeitern und Ergebnissen

*Ulrich Grannemann* - Es gibt keine demotivierten oder unfähigen Mitarbeiter! Aber es gibt Aufgaben und Projekte, die demotivieren oder zu schwierig sind. Ist die Anzahl der überfordernden oder demotivierenden Aufgaben hoch, dann kann sich dies auf die gesamte Stelle/Person negativ auswirken.



Zur besseren Einschätzung von Aufgaben haben wir die Können-Wollen-Matrix entwickelt. Die Matrix hilft bei der Inventur aller Aufgaben und Projekte und analysiert den Reifegrad, das Wissen, das Können und den Motivationsgrad bezüglich der Aufgaben.

### Basiswerkzeug für fortgeschrittene Gespräche mit Mitarbeitern

Als Ausgangslage für ein Mitarbeitergespräch sind Gesprächsansätze wie „*Sie sind unfähig*“ oder „*Sie sind nicht engagiert*“ - gelinde gesagt - problematisch. Wer nicht gerade Sadist oder grob fahrlässig ist, wird von dieser Art Gespräch die Finger lassen. Worüber Sie aber ohne Gefahr beleidigend zu werden mit Ihrem Mitarbeiter sprechen können, ist der Stand von Reifegrad/Fähigkeit und Motivation bei einzelnen Aufgaben. Das ist ein kleiner, aber entscheidender Unterschied.

### Wann kann und sollte ich die Matrix einsetzen?

Dieses Führungswerkzeug eignet sich vor allem als Grundlage für Jahresgespräche. Der Rahmen für ein solches Gespräch kann aber auch zu jedem anderen Zeitpunkt gesetzt werden.

Auslöser für den Einsatz der Matrix ist die Wahrnehmung wechselnder Leistungen.

### Wie setze ich die Matrix ein?

#### 1. Schritt

Ausgangspunkt ist die Basis-Sortierung der Aufgaben und Projekte des Mitarbeiters. Grundlage kann die Aufgabeninventur sein. Sinnvoll ist die Zerlegung des Gesamtarbeitsfeldes in ca. 8 bis 12 Einheiten.

#### 2. Schritt

Zeichnen Sie eine Matrix mit vier mal vier Feldern. Und zeichnen Sie die einzelnen Aufgaben/Projekte aus dem Bauch heraus in die Matrix ein. Das können Rechtecke oder Kreise sein. Die Bedeutung oder der Umfang können durch die Größe visualisiert werden (siehe nachfolgendes Beispiel).

Bevor Sie dieses Instrument bei Ihren Mitarbeitern anwenden, testen Sie es für sich selbst. Dadurch merken Sie selbst, welche Wirkungen es hat und worauf man achten sollte.

## Können-Wollen-Matrix

Können	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4
<b>Wollen</b>	Neue Aufgabe, hohe Komplexität, Anfänger	Mittlere Erfahrung, gute Fortschritte	Beherrschung der Aufgabe, oft gemacht und wiederholt, hohe Grundsicherheit	Volle Beherrschung der Aufgabe, eher Gefahr von Routinefehlern
<b>Motivation 1</b> Keine Motivation, am liebsten verdrängen, aufschieben	SYSTEMPFLÜGE		Kunde C	
<b>Motivation 2</b> Schlechte Motivation, wird gemacht, aber nur das Notwendigste	Tabellen		Projekt X Y	
<b>Motivation 3</b> Gute Motivation, wird gern gemacht, Freude auf die Aufgabe	Kunde B	Projekt B		
<b>Motivation 4</b> Sehr hohe Motivation, Begeisterung für die Aufgabe	Artikel		Produkt A	

© Ulrich Grannemann, 2010

### 3. Schritt

Auswahl der Aufgaben. Schon auf den ersten Blick kann man erkennen, ob es grundsätzlich ein Problem gibt. Dies ist immer dann der Fall, wenn sich die Aufgaben im linken Bereich (zu wenig Können) oder im oberen Bereich (zu wenig Motivation) tummeln. Dann stimmt mit der Aufgabenverteilung insgesamt etwas nicht. Ansonsten kann man sich nun zwei bis drei Aufgaben raussuchen, die besonders wichtig oder brennend sind, um an diesen zu arbeiten.

### 4. Schritt

Die Analyse, das Gespräch. Auf der Ebene einzelner Aufgaben lässt es sich sehr viel leichter mit dem Mitarbeiter darüber sprechen, ob etwas fehlt und ob daran etwas geändert werden kann. Bei Aufgaben mit zu großem Schwierigkeitsgrad benötigt der Mitarbeiter manchmal einfach nur mehr Führung bzw. mehr Unterstützung. Diese kann sowohl von der Führungskraft, aber auch von einem anderen (z.B. ein Experte) kommen. Der Mensch neigt dazu sich selbst zu überfordern, in dem er glaubt, alles gleich gut beherrschen zu müssen. Dann dümpelt man lieber im „Dilettantischen Meer“

herum, statt andere zu fragen oder sich coachen zu lassen. Und genau so geht es unserem Mitarbeiter! Denn fragen bedeutet ja, nicht gut zu sein. Dabei ist das Gegenteil richtig. Aufgaben mit schwacher Motivation brauchen manchmal nur eine kleine Auffrischung, eine neue Herausforderung, einen neuen Anstrich.

Im Einzelnen ergeben sich die Handlungen aus dem gesunden Menschenverstand.

	<b>Können</b>	<b>Reifegrad 1</b>	<b>Reifegrad 2</b>	<b>Reifegrad 3</b>	<b>Reifegrad 4</b>
	<b>Wollen</b>	Neue Aufgabe, hohe Komplexität, Anfänger	Mittlere Erfahrung, gute Fortschritte	Beherrschung der Aufgabe, oft gemacht und wiederholt, hohe Grundsicherheit	Volle Beherrschung der Aufgabe, eher Gefahr von Routinefehlern
<b>Motivation 1</b> Keine Motivation, am liebsten verdrängen, aufschieben	<b>Quadrant I</b> Geringe Erfahrung und geringe Motivation.  Wenn trotz hoher Anfangsmotivation keine Erfolge kommen, sinkt die Motivation und die Aufgaben landen in diesem Quadrant. Die Aufgabe muss in kleine Schritte zerlegt werden, die zu bewältigen sind. Außerdem ist eine höhere Schlagzahl von kleinen Zwischenmeetings notwendig, um Abweichungen sofort auffangen zu können und einem Verdrängen und Ausweichen entgegen zu wirken.  Entwicklungspläne, <b>Begleitung</b>		<b>Quadrant II</b> Hohes Können und geringe Motivation  Werden Aufgaben nicht „jung“ gehalten, landen sie in diesem Quadrant. Hohe Routine, zu wenig Abwechslung, keine Herausforderungen mehr. Alles schon gesehen. Vielleicht lässt sich die Verantwortung erweitern, oder eine neue Herausforderung entwickeln. Allerdings gibt es auch die Aufgaben, die keinen Spaß machen und trotzdem erledigt werden müssen.  <b>Verantwortungserweiterung</b>		
<b>Motivation 2</b> Schlechte Motivation, wird gemacht, aber nur das Notwendigste	<b>Quadrant III</b> Wenig Können und hohe Motivation  In diesem Quadrant beginnt für viele Aufgaben der „Aufgaben-Lebenszyklus“. Ist der Lern- und Entwicklungsplan kleinschrittig genug, wird die Aufgabe in den Quadrant IV wandern. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sie sich im Quadrant I wieder findet.  Entwicklungspläne		<b>Quadrant IV</b> Können und Wollen hoch  Alles in Butter! Motivation hoch, Können hoch. Auch diese Aufgaben brauchen neue Herausforderungen, ein neues Format oder einen neuen Anstrich. Wie könnte die hohe Leistung noch besser werden? Wo liegt die nächste Liga?  <b>Neue Herausforderung</b>		
<b>Motivation 3</b> Gute Motivation, wird gern gemacht, Freude auf die Aufgabe	<b>Motivation 4</b> Sehr hohe Motivation, Begeisterung für die Aufgabe				

© Ulrich Grannemann, 2010

## 5. Schritt:

Last but not least gilt es konkrete Maßnahmen zu planen, zu terminieren und durchzuführen. Spätestens nach drei Monaten sollte man sich die Matrix erneut ansehen.

[www.leadion.de](http://www.leadion.de) , Ulrich Grannemann, 2010